

## **PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)**

**Jean Rosalina Asthenu**

*Dosen Politeknik Negeri Ambon Jurusan Administrasi Niaga*

*E-mail: [jeanasthenu@gmail.com](mailto:jeanasthenu@gmail.com)*

### **ABSTRACT**

*This study aims to identify: how organizational commitment, emotional intelligence on OCB staff at the Department of Industry and Trade of Maluku Province, and how the influence of organizational commitment and emotional intelligence on OCB staff at the Department of Trade and Industry Maluku Province. The object of this study are organizational commitment, emotional intelligence and OCB. The study was conducted at the Department of Industry and Trade of Maluku province, with the number of respondents with 55 employees at the Department of Industry and Trade of the Province of Maluku. Testing hypotheses using path analysis (path analysis) which is equipped with testing the validity and reliability. Based on the analysis of the model lines of research, the result showed that organizational commitment and emotional intelligence both partially and simultaneously influenced on OCB.*

**Key words:** *organizational commitment, emotional intelligence, OCB.*

### **1. PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Era globalisasi yang selalu ditandai dengan terjadinya perubahan-perubahan pesat pada kondisi ekonomi secara keseluruhan, telah menyebabkan munculnya sejumlah tuntutan yang tidak bisa ditawarkan bagi para pelaku ekonomi maupun industri. Salah satu tuntutan tersebut adalah bagaimana organisasi bisa secara responsif menanggapi perubahan-perubahan yang terjadi. Perubahan eksternal semestinya juga diikuti oleh perubahan internal organisasi, agar dapat beradaptasi dengan lingkungannya. Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam usaha pencapaian keberhasilan semacam ini.

Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja didalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam memahami atau menangkap perubahan fenomena tersebut, menganalisa dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah strategis lainnya guna

menghadapi kondisi tersebut. Kenyataan tersebut menuntut peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif, tapi justru lebih mengarah pada kemampuan untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif serta bertanggungjawab.

Tanggungjawab yang dibentuk dengan baik harus diikuti dengan kemampuan teknis yang baik pula, kondisi ini memberikan implikasi bahwa sumber daya manusia yang potensial, mampu mengadaptasi kemajuan dan perkembangan ilmu dan teknologi untuk menghasilkan produk terkini (*up to date*) menjadi kebutuhan organisasi. Setiap organisasi cenderung berusaha menemukan dan melaksanakan struktur organisasi yang memungkinkan sumber daya manusia berkualitas dan kompetitif sehingga diperoleh hasil kerja yang diharapkan. Hanya dengan sumber daya yang unggul maka suatu masyarakat atau organisasi dapat memprediksi, mengantisipasi dan mengendalikan setiap perubahan kearah dan tujuan sebagaimana yang diharapkan. Berbagai faktor akan sangat menentukan keberhasilan organisasi didalam setting lingkungan terbuka yang dinamis.

Salah satu kunci keberhasilan organisasi ditengah-tengah persaingan adalah sejauh mana karyawan dalam organisasi secara sinergis berkontribusi positif, baik dalam perencanaan maupun dalam pengimplementasian rencana yang disusun, yang diarahkan pada usaha pencapaian tujuan organisasi. Ini dikarenakan dinamika kerja di organisasi-organisasi mulai menerapkan sistem tim kerja, yang artinya dari bekerja secara individual beralih (bergeser) menjadi bekerja secara tim (*work teams*). Dimana efektivitas dan kinerja tim ditentukan oleh kemampuan anggota tim bekerja dalam tim (*work teams*).

Akan tetapi tidak semua orang mampu bekerja dalam tim, karena memerlukan kemampuan individu untuk berkomunikasi secara terbuka dan jujur, bekerja sama dengan orang lain, membagi informasi, mengakui perbedaan dan mampu menghindari konflik, serta dapat menekan tujuan pribadi demi tujuan tim.

Kemampuan-kemampuan tersebut merupakan keterampilan interpersonal, yang hanya dapat ditampilkan oleh individu yang peduli terhadap individu yang lain dan berusaha menampilkan yang terbaik jauh melebihi yang dipersyaratkan dalam pekerjaannya. Dengan kata lain, individu yang memberikan kontribusi positif lebih dari apa yang dituntut secara formal oleh organisasi, maka individu tersebut menampilkan perilaku peran ekstra (*extra-role*).

Perilaku *extra-role* merupakan perilaku yang sangat dihargai ketika dilakukan oleh pegawai walau tidak terdeskripsi secara formal karena meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi. Perilaku *extra-role* atau OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga dia dapat disebut sebagai anggota yang baik. Karyawan yang baik cenderung menampilkan OCB ini. Organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa ada anggota-anggotanya yang bertindak sebagai *good citizens*. Artinya *good citizenship* dapat terwujud manakala pegawai memiliki OCB. Jika OCB telah terbentuk pada seluruh pegawai maka akan lebih mudah bagi pihak manajemen untuk menempatkan pegawai tersebut pada karakteristik tugas yang sesuai, yang berkaitan dengan tugas yang nantinya akan dicapai, dan akan meningkatkan efektivitas organisasi. Akan menguntungkan sekali jika diketahui tingkat OCB pegawai, sehingga tugas-tugas pimpinan juga akan menjadi lebih ringan, karena jika terdapat pegawai-pegawai dengan OCB tinggi maka konsekuensinya adalah akan meningkatkan produktivitas dan kesuksesan dirinya. Apalagi pada saat pimpinan melakukan evaluasi kinerja pada pegawainya, yang dievaluasi bukan hanya perilaku *intra-role* tetapi perilaku *extra-role*

menjadi bagian dari evaluasi tersebut, karena perilaku *extra-role* memiliki kontribusi yang sama penting dengan perilaku *intra-role*.

OCB dipahami sebagai bentuk nyata kontribusi pegawai dan tidak semua individu mampu menunjukkan hal ini. Pegawai yang menunjukkan tingkat OCB yang tinggi mungkin mendapatkan *reward* berupa penilaian yang tinggi oleh pimpinan organisasi (misalnya: kesempatan promosi) dibandingkan dengan pegawai yang menunjukkan tingkat OCB yang rendah. OCB merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat altruistik (menolong) yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri-sendiri dan menaruh perhatian pada kesejahteraan orang lain atau rekan kerja (Eflina P & Seniati, 2004). Dengan kemampuan berempati seseorang (pegawai) bisa memahami orang lain dan lingkungannya serta bisa menyelaraskan nilai-nilai individual yang dianutnya dengan nilai-nilai yang dianut lingkungannya, sehingga muncul perilaku yang *nice* yaitu sebagai *good citizen*. Dan jika pegawai dalam organisasi memiliki OCB, maka pegawai tersebut dapat mengendalikan perilakunya sendiri sehingga mampu memilih perilaku yang terbaik untuk kepentingan organisasinya.

Dalam suatu organisasi, dimana para pekerjaannya dipandang dan diperlakukan sebagai anggota keluarga besar organisasi, akan merupakan dorongan yang sangat kuat untuk meningkatkan komitmen organisasi. Pada gilirannya komitmen organisasional yang tinggi akan berakibat pada berbagai sikap dan perilaku positif.

Dari sejumlah penelitian perilaku yang dilakukan para ahli organisasi menyebutkan komitmen organisasional adalah salah satu variabel yang sangat berarti mempengaruhi *outcomes* organisasi. Refleksi pendapat tersebut diperkuat oleh sebuah hipotesis yang menyatakan bahwa pada dasarnya karyawan yang memiliki komitmen akan memandang nilai dan kepentingan serta mengintegrasikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi (Gibson et.al, 2006). Oleh karena itu, dapat dijelaskan bahwa komitmen organisasional yang melekat pada pegawai adalah menggambarkan sejauhmana seorang pegawai memihak suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, sehingga berniat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins, 2006).

Istilah kecerdasan emosional pertama kali berasal dari konsep kecerdasan sosial yang dikemukakan oleh Thorndike (1920), dengan membagi tiga bidang kecerdasan, yaitu kecerdasan abstrak (kemampuan memahami dan memanipulasi simbol verbal dan matematika), kecerdasan konkrit (kemampuan memahami dan memanipulasi objek) dan kecerdasan sosial (kemampuan berhubungan dengan orang lain). Goleman (2000) menyebut kemampuan tersebut sebagai *Emotional Intelligence* atau kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional menyumbang 80% dari faktor penentu kesuksesan seseorang, sedangkan 20% yang lain ditentukan oleh *IQ (Intelligence Quotient)*.

Kecerdasan sosial adalah kemampuan memahami dan mengatur orang lain untuk bertindak bijaksana dalam menjalin hubungan, yang meliputi kecerdasan interpersonal dan kecerdasan intrapersonal. Kecerdasan interpersonal adalah kecerdasan untuk memahami orang lain, sedangkan kecerdasan intrapersonal adalah kemampuan mengelola diri sendiri (Goleman, 2002). Orang yang memiliki kecerdasan emosi tinggi akan mampu memahami dirinya sendiri dan emosi orang lain. Orang tersebut dapat memanfaatkan pemahaman ini untuk meningkatkan perilaku dan sikapnya dalam menuju arah yang lebih positif, sehingga mampu mengendalikan emosi, lebih termotivasi, merasa puas dan mampu mengatasi masalah dengan lingkungan kerja serta kehidupannya (Wong et al., 2005).

Boyatzis et al. (2000) menyatakan, bahwa kecerdasan emosional merupakan komponen yang membuat seseorang menjadi pintar menggunakan emosi. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa emosi manusia berada di wilayah bawah sadar sehingga diakui kecerdasan emosional menyediakan pemahaman yang lebih mendalam dan utuh tentang diri sendiri dan orang lain. Para manajer membutuhkan kemampuan emosional yang tinggi untuk berinteraksi dengan banyak orang dan membina hubungan kerja.

Untuk menunjang agar setiap program-program yang telah ditetapkan dapat terlaksana dengan baik dan sesuai rencana, sangat dibutuhkan peran serta pegawai dalam menyukseskan tercapainya tujuan dari pelaksanaan setiap program-program yang dimaksud. Berkaitan dengan hal tersebut, sebagai anggota organisasi diperlukan adanya kemampuan individu yang mampu melakukan pekerjaan-pekerjaan organisasi baik secara mandiri maupun dengan kerjasama dengan rekan kerja. Sebagaimana trend saat ini, *asset* yang paling berharga dalam suatu organisasi adalah manusia. Manusia merupakan modal yang paling berharga, karena dengan kemampuan yang dimiliki dapat menggerakkan organisasi, dan dengan kemampuan tersebut dapat memberikan hasil yang maksimal dalam mencapai target-target atau program-program yang telah ditetapkan organisasi. Bekerja bagi seorang pegawai negeri atau anggota organisasi tertentu adalah kewajiban yang harus dilakukan dengan penuh tanggungjawab pula. Keinginan yang kuat untuk memenuhi pekerjaan dalam organisasi teraplikasi lewat kerja nyata seperti, berusaha semaksimal mungkin guna memenuhi kebutuhan organisasi, yang dalam hal ini dapat mencapai hasil yang diharapkan organisasi.

## 1.2 Permasalahan:

1. Bagaimana Komitmen Organisasional, Kecerdasan Emosional dan *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku.
2. Seberapa besar pengaruh Komitmen Organisasional, Kecerdasan Emosional baik secara parsial maupun simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku.

## 1.3 Tujuan Penelitian:

Merujuk kepada maksud penelitian yang ingin dicapai, maka penelitian ini bertujuan untuk mengkaji, menganalisis dan mengetahui :

1. Komitmen organisasional, Kecerdasan Emosional dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku.
2. Seberapa besar pengaruh Komitmen Organisasional dan Kecerdasan Emosional baik secara parsial maupun simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku.

## 1.4 Kegunaan Penelitian:

Kegunaan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi perusahaan sebagai informasi dan bahan masukan bagi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki, terutama terhadap komitmen organisasional dan kecerdasan emosional serta tingkat *organizational citizenship behavior* pegawai, sehingga dapat meningkatkan kesuksesan organisasi lewat pemberian pelayanan baik kepada rekan kerja maupun organisasi.
2. Bagi pihak lain, sebagai bahan acuan untuk penelitian-penelitian selanjutnya

agar dapat digunakan dalam mengembangkan berbagai model lainnya yang dapat berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* suatu organisasi.

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1 Komitmen Organisasional

Komitmen pada organisasi yang diistilahkan dengan komitmen organisasional, umumnya didefinisikan sebagai sejauh mana keterlibatan seseorang dalam organisasi dan kekuatan identifikasinya terhadap suatu organisasi tertentu. Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu lebih memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Komitmen dipandang penting dalam suatu organisasi, karena dengan komitmen yang tinggi seorang karyawan akan bersikap profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati bersama dalam organisasi, yang fokusnya adalah nilai-nilai dan sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh karyawan.

Mathis & Jackson (2006:122), menyatakan bahwa komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut.

Fred Luthans (2008:147), Komitmen Organisasional dapat dicirikan dengan : a) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu; b) kesediaan untuk mengerahkan usaha keras demi kepentingan organisasi; c) suatu kepercayaan yang kuat terhadap suatu organisasi, dan penerimaan pada tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Robbins & Judge (2009:113), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuan dan keinginannya serta berminat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Selanjutnya ditekankan pada keberpihakan karyawan terhadap organisasi dan kesungguhan karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi serta upaya karyawan untuk tetap bertahan.

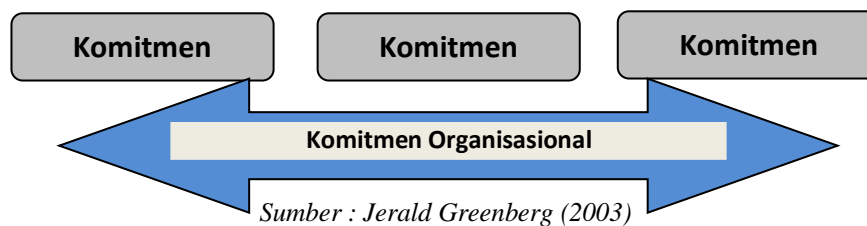
Selanjutnya McShane & Von Glinov (2010:112), Komitmen organisasi menunjukkan suatu keadaan emosi keterlibatan karyawan dalam organisasi. Komitmen organisasional muncul kepermukaan sejalan dengan semakin kompetitifnya lingkungan yang dihadapi dunia bisnis. Meyer et.al (2002) mengatakan bahwa komitmen organisasional adalah sikap yang menggambarkan sejauhmana keterlibatan karyawan terhadap perusahaannya.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, maka dapat dikatakan bahwa komitmen organisasional merupakan kesediaan untuk mendedikasikan diri pada nilai, tujuan organisasi dan sasaran organisasi serta memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi, dan kesediaan bekerja keras untuk organisasi serta tetap ingin bertahan di organisasi tersebut demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi.

Studi Meyer et.al (2002), membagi tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu sebagai berikut :

- 1). Komitmen Afektif, adalah komitmen karyawan yang didasari oleh perasaan untuk mengidentifikasi diri dengan keterlibatannya dalam organisasi.
- 2). Komitmen Kontinuen, adalah komitmen karyawan yang didasari oleh jaminan pekerjaan berkaitan dengan keluarnya karyawan dalam organisasi.
- 3). Komitmen Normatif, adalah komitmen yang mengacu pada perasaan karyawan terhadap norma-norma organisasi yang mengisyaratkan untuk tetap tinggal dalam organisasi atas dasar kewajiban, bahwa hal terbaik itulah yang harus mereka kerjakan.

Ketiga jenis dimensi dalam komitmen organisasional diilustrasikan pada gambar 2.1 berikut :



**Gambar 2.1 Komponen Komitmen Organisasional**

Komitmen karyawan terhadap organisasi dapat terus ditingkatkan, beberapa hal yang dapat meningkatkan komitmen para karyawan terhadap organisasi :

- 1) berusaha meningkatkan input karyawan ke dalam organisasi. Karyawan yang merasa bahwa suara mereka didengar cenderung lebih terikat secara efektif. Adapun cara yang dapat dilakukan seperti berbicara dengan mereka menggunakan kotak saran, membentuk tim atau membuat mereka menjadi "pemilik";
- 2) perkuat dan komunikasikan nilai-nilai dasar, sikap dan tujuan organisasi. Hal ini tidak berarti bahwa perusahaan harus dirubah menjadi kelompok tanggungjawab sosial. Namun akan berguna jika membentuk pernyataan misi, yakni deskripsi singkat terhadap perusahaan, tujuan yang akan dicapai organisasi yang dikomunikasikan dengan melibatkan karyawan yang ada.

Luthans (2008:149) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan :

- 1) Berkomitmen pada nilai utama manusia (*commit to people-first values*). Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, mempertahankan komunikasi.
- 2) Memperjelas dan mengkomunikasikan misi organisasi (*Clarify and communicate your mission*). Memperjelas misi dan ideologi; berkhayal; menggunakan praktek perekrutan berdasarkan nilai; menekankan orientasi berdasarkan nilai stress dan pelatihan; membentuk tradisi.
- 3) Menjamin keadilan organisasional (*guarantee organizational justice*). Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif; menyediakan komunikasi dua arah.
- 4) Menciptakan rasa komunitas (*Create a sense of community*). Membangun homogenitas berdasarkan nilai; keadilan; menekankan kerjasama; saling mendukung dan kerja tim; berkumpul bersama.
- 5) Mendukung perkembangan karyawan (*Support employee development*). Melakukan aktualisasi; memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama; memajukan dan memberdayakan; mempromosikan dari dalam; menyediakan aktivitas perkembangan; menyediakan keamanan pada karyawan tanpa jaminan.

Mc Shane and Glinov (2010:113) mengemukakan beberapa cara untuk membangun komitmen karyawan terhadap organisasi, sebagai berikut :

- 1). Keadilan dan Dukungan bagi karyawan dari organisasi (*Justice and Support*)
- 2). Kepercayaan Karyawan (*Trusteeng Employees*)
- 3). Kepercayaan (*Trust*)
- 4). Organisasi secara keseluruhan (*Organizational Comprehensions*)
- 5). Keterlibatan karyawan dalam organisasi (*Employee Involvement*)

## **2.2 Kecerdasan Emosional**



Goleman (2000) menyebut kemampuan tersebut sebagai *Emotional Intelligence* atau kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional menyumbang 80% dari faktor penentu kesuksesan seseorang, sedangkan 20% yang lain ditentukan oleh *IQ* (*Intelligence Quotient*). Istilah kecerdasan emosional pertama kali berasal dari konsep kecerdasan sosial yang dikemukakan oleh Thorndike (1920), dengan membagi tiga bidang kecerdasan, yaitu kecerdasan abstrak (kemampuan memahami dan memanipulasi simbol verbal dan matematika), kecerdasan konkret (kemampuan memahami dan memanipulasi objek) dan kecerdasan sosial (kemampuan berhubungan dengan orang lain).

Kecerdasan sosial adalah kemampuan memahami dan mengatur orang lain untuk bertindak bijaksana dalam menjalin hubungan, yang meliputi kecerdasan interpersonal dan kecerdasan intrapersonal. Kecerdasan interpersonal adalah kecerdasan untuk memahami orang lain, sedangkan kecerdasan intrapersonal adalah kemampuan mengelola diri sendiri (Goleman, 2002). Orang yang memiliki kecerdasan emosi tinggi akan mampu memahami dirinya sendiri dan emosi orang lain. Orang tersebut dapat memanfaatkan pemahaman ini untuk meningkatkan perilaku dan sikapnya dalam menuju arah yang lebih positif, sehingga mampu mengendalikan emosi, lebih termotivasi, merasa puas dan mampu mengatasi masalah dengan lingkungan kerja serta kehidupannya (Wong et al., 2005).

Boyatzis et al. (2000) menyatakan, bahwa kecerdasan emosional merupakan komponen yang membuat seseorang menjadi pintar menggunakan emosi. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa emosi manusia berada di wilayah bawah sadar sehingga diakui kecerdasan emosional menyediakan pemahaman yang lebih mendalam dan utuh tentang diri sendiri dan orang lain. Boyatzis et al. (2000) membagi dua wilayah kecerdasan emosional, yaitu kompetensi pribadi (*personal competence*) dan empati. Kompetensi pribadi adalah kemampuan individu, yang meliputi kesadaran diri (*self awareness*), kemampuan mengatur diri sendiri (*self regulation/self management*), dan kesadaran sosial (*social awareness*). Empati adalah kesadaran untuk memberikan perhatian, kebutuhan atau kepedulian pada orang lain dan memelihara hubungan sosial (*relationship management*). Agustian dan Ginanjar (2005) berpendapat, bahwa keberadaan kecerdasan emosional yang baik akan membuat karyawan menampilkan kinerja lebih baik. Goleman (2000) mengatakan, bahwa untuk mencapai kesuksesan dalam dunia kerja bukan hanya kemampuan kognitif (*cognitive intelligence*) saja yang dibutuhkan tetapi juga kemampuan emosional (*emotional intelligence*). Para manajer membutuhkan kemampuan emosional yang tinggi untuk berinteraksi dengan banyak orang dan membina hubungan kerja. Sanjaya (2012) dalam penelitiannya menghasilkan bahwa kecerdasan emosional mampu berperan sebagai moderasi stres kerja karyawan. Seorang karyawan yang memiliki kecerdasan emosional baik, ternyata bukan hanya mampu meningkatkan kinerjanya, akan tetapi juga dapat mengurangi stres kerjanya.

### 2.3 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang fleksibel, tidak secara langsung diketahui atau dihargai oleh sistem *reward* yang formal di organisasi, namun secara keseluruhan memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi, seperti membantu teman sekerja yang mengalami masalah terkait pekerjaan, atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan-kegiatan organisasi (Podsakoff et.al, 2000).

Organ et.al (2006) mengatakan bahwa OCB adalah bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tapi dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Luthans (2006:251), mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi.

Robbins & Judge (2009:65) mengatakan bahwa OCB adalah kebebasan karyawan dalam berperilaku untuk menentukan atau memilih yang bukan bagian dari persyaratan formal pekerjaan mereka, namun tetap mendukung fungsi efektif dari organisasi. McShane & Von Glinov (2010:17), mengatakan bahwa OCB adalah berbagai bentuk kerjasama dan menolong orang lain yang mendukung sosial organisasi dan konteks secara psikologis.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa OCB merupakan perilaku yang bersifat sukarela dan bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi, perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance* dan tidak diperintahkan secara formal serta tidak berkaitan secara langsung dengan sistem reward yang formal dari organisasi.

Dimensi yang paling sering digunakan untuk mengkonseptualisasikan OCB adalah dimensi-dimensi yang dikembangkan oleh Organ. Menurut Organ et al. (2006), OCB dibangun dari lima dimensi yang masing-masing bersifat unik, yaitu :

- 1) Suka menolong (*Altruism*), perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi.
- 2) Bersikap hati-hati (*Conscientiousness*), perilaku karyawan dengan melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi, dengan mematuhi peraturan organisasi.
- 3) Bersikap sportif (*Sportsmanship*), perilaku bertoleransi pada situasi yang kurang menyenangkan di tempat kerja tanpa mengeluh.
- 4) Bijaksana (*Civic Virtue*), terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi, dengan memberikan saran bagi perbaikan organisasi.
- 5) Menghormati (*Courtesy*), perilaku membantu rekan kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya, dengan cara memberi konsultasi, informasi serta menghargai kebutuhan rekan kerja.

Dari hasil penelitian-penelitian mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja organisasi, menurut penelitian Podsakoff & MacKenzie, (2000) manfaat OCB adalah sebagai berikut :

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja
  - a. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
  - b. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practise* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. OCB meningkatkan produktivitas manajer
  - a. Karyawan yang menampilkan *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
  - b. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja akan mendorong manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
  - a. Jika karyawan saling tolong-menolong dalam menyelesaikan masalah suatu



- pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk membuat tugas lain seperti membuat perencanaan.
- b. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggungjawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
  - c. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
  - d. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong sehingga manajer tidak menghabiskan banyak waktu untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
    - a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril dan keeratan kelompok sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk memelihara fungsi kelompok.
    - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi kelompok sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
  5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja
    - a. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi antara anggota kelompok yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
    - b. Menampilkan *courtesy* (misalnya saling member informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
  6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik
    - a. Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
    - b. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
  7. OCB akan meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
    - a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
    - b. Karyawan yang *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
  8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan

perubahan lingkungan

- a. Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar secara sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan member saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.
- b. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu penting dan menyebarkan informasi yang dan harus diketahui oleh organisasi.
- c. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggungjawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional dan kecerdasan emosional terhadap OCB pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku, dengan keseluruhan jumlah populasi 123 orang yang berasal dari keseluruhan jumlah pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku. Kuesioner disebarkan ke seluruh pegawai. Teknik pengumpulan data menggunakan *Skala Likert*, dan untuk mengungkapkan pengaruh antar variable terhadap variable lainnya, baik secara langsung maupun tidak langsung, maka alat analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *Path Analysis*. Dan untuk mempermudah perhitungan analisis jalur dilakukan dengan menggunakan bantuan program computer SPSS.

#### 3.1 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitan ini adalah pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku dengan jumlah 55 orang, dan dengan menggunakan *sampling*, yang mengisi dan mengembalikan kuesioner adalah 55 orang pegawai.

Tabel 3.1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah responden	Persentase
Laki-laki	34	62%
perempuan	21	38%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner*

Berdasarkan karakteristik dari jenis kelamin pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku, 62% responden didominasi oleh pegawai berjenis kelamin laki-laki, sedangkan 38% responden pegawai berjenis kelamin perempuan. Hal ini disebabkan bidang kerja dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku cenderung lebih banyak menghabiskan waktu kerja dilapangan dibandingkan di kantor, sehingga untuk melakukan aktivitas yang demikian lebih dibutuhkan tenaga kerja laki-laki daripada perempuan.

Tabel 3.2 Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan	Jumlah responden	Persentase
S2	4	7%

S1	31	56%
Diploma	12	22%
SMU	8	15%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner

Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir dari pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku, menunjukkan bahwa sebagian besar atau 56% memiliki tingkat pendidikan S1, diikuti dengan kelompok tingkat pendidikan Diploma sebesar 22%, tingkat pendidikan SMU sebesar 15% dan tingkat pendidikan pascasarjana sebesar 7%. Hal ini disebabkan dalam penerimaan pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku lebih mengutamakan tingkat pendidikan yang berstrata satu (S1), sehingga sebagian besar dari pegawai yang berada pada instansi tersebut lebih didominasi dengan tingkat pendidikan yang berstrata satu (S1).

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 4.1 Analisis Koefisien Korelasi

Sesuai dengan hipotesis penelitian yang diajukan maka data akan diuji dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur mengkaji hubungan sebab akibat yang bersifat struktural dari variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan mempertimbangkan keterkaitan antar variabel eksogen. Hasil komputerisasi analisis jalur menggunakan bantuan software SPSS. Variabel bebas pada penelitian ini terdiri dari komitmen organisasional ( $X_1$ ) dan kecerdasan emosional ( $X_2$ ).

Koefisien korelasi diantara kedua variabel eksogen tersebut disajikan pada tabel Correlations berikut :

Tabel 4.1 *Correlations*

		Komitmen Organisasional ( $X_1$ )	Kecerdasan Emosional ( $X_2$ )	OCB ( $Y$ )
Komitmen Organisasional ( $X_1$ )	Pearson Correlation	1	,623**	,704**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	55	55	55
Kecerdasan Emosional ( $X_2$ )	Pearson Correlation	,623**	1	,591**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	55	55	55
OCB ( $Y$ )	Pearson Correlation	,704**	,591**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	55	55	55

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel *correlations* di atas, maka diperoleh koefisien korelasi yang menggambarkan besarnya hubungan antar variabel, yaitu :

- 1) Variabel komitmen organisasional ( $X_1$ ) memiliki hubungan yang kuat dengan OCB pegawai sebesar 0,704.
- 2) Variabel kecerdasan emosional ( $X_2$ ) memiliki hubungan yang kuat dengan OCB pegawai sebesar 0,591.

##### 4.2 Pengujian Hipotesis Penelitian

Untuk menguji apakah komitmen organisasional dan kecerdasan emosional memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap OCB pegawai Dinas Perindustrian

dan Perdagangan Provinsi Maluku, maka dilakukan uji secara keseluruhan. Dan hasil uji secara keseluruhan ditunjukkan dalam tabel ANOVA seperti terlihat dibawah ini:

Tabel 4.2 ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2066,066	2	1033,033	29,755	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1805,316	52	34,718		
	Total	3871,382	54			

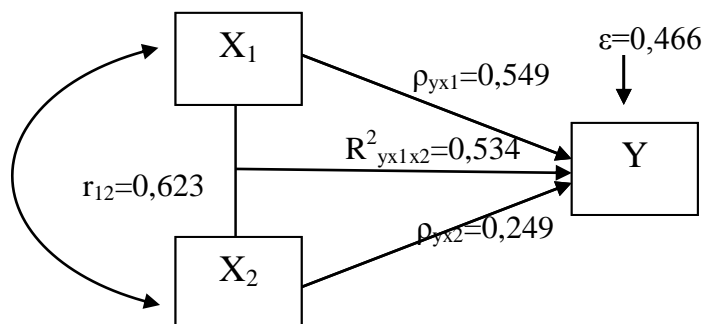
a. Predictors: (Constant), Kecerdasan Emosional (X2), Komitmen Organisasional (X1)

b. Dependent Variable: OCB (Y)

Berdasarkan tabel 4.2 diatas diperoleh nilai  $F_{hitung}$  dari hasil pengolahan data sebesar 29,755 dan nilai ini menjadi statistik uji yang akan dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel}$  dari tabel. Dari  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  dan derajat bebas (2,99) diperoleh nilai  $F_{tabel}$  sebesar 3,17. Karena  $F_{hitung}$  (29,755) lebih besar dari  $F_{tabel}$  (3,17) maka pada tingkat kekeliruan 5% ( $\alpha = 0,05$ ) diputuskan untuk menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . Artinya dengan tingkat kepercayaan dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional dan kecerdasan emosional secara simultan (bersama-sama) berpengaruh terhadap OCB pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku.

### 4.3 Analisis Jalur

Setelah dilakukan pengujian terhadap koefisien jalur maka dapat digambarkan struktur jalur beserta koefisien jalurnya berikut ini :



Gambar 4.1 Kerangka Jalur Hubungan Kausal Empiris  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur struktural tersebut, maka memberikan informasi sebagai berikut :

- 1) Besarnya pengaruh komitmen organisasional ( $X_1$ ) secara langsung mempengaruhi OCB (Y) adalah  $0,549^2 = 0,3001$  atau 31,01%
- 2) Besarnya pengaruh kecerdasan emosional ( $X_2$ ) yang secara langsung berpengaruh terhadap OCB (Y) adalah  $0,249^2 = 0,062$  atau 6,2%.
- 3) Besarnya pengaruh komitmen organisasional ( $X_1$ ) dan kecerdasan emosional ( $X_2$ ) berpengaruh secara simultan terhadap OCB sebesar  $0,534 = 53,4\%$ . Sisanya yaitu sebesar 46,6% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel yang diteliti.

Untuk lebih jelasnya pengaruh antar variabel tersebut di atas dapat diringkaskan seperti terlihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3 Koefisien Jalur dan Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kecerdasan Emosional secara Parsial dan Simultan terhadap OCB

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh		Pengaruh Bersama ( $R^2_{yxix2}$ )
		Langsung g	Total	
X1	0,549	0,549	31,01%	-
X2	0,249	0,249	6,2%	-
$\epsilon$	0,466	0,466	46,6%	-
X1 dan X2	-	-	-	0,534 = 53,4%

Sumber : Hasil Perhitungan Data Penelitian

Berdasarkan tabel tersebut, diperoleh kesimpulan dalam penelitian ini bahwa OCB pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku dipengaruhi oleh komitmen organisasional dan kecerdasan emosional sebesar 53,4% sedangkan 46,6% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel yang diteliti.

Hasil penelitian secara individual menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional pegawai yang diukur memiliki pengaruh terhadap tinggi rendahnya OCB pegawai. Besarnya kontribusi variabel tersebut terhadap OCB pegawai adalah 31,01%. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasional pegawai, maka akan semakin tinggi pula tingkat OCB-nya. Hasil dalam penelitian ini sejalan dengan pendapat yang disampaikan oleh Meyer et.al (2002), yang menjelaskan bahwa bila seorang pegawai memiliki kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan, maka pegawai tersebut juga akan memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi dan menyelaraskan antara keyakinan dirinya dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Artinya bahwa pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi baik pada pekerjaan maupun pada organisasi, akan menunjukkan perilaku-perilaku positif, seperti perilaku memberikan kontribusi positif pada rekan kerja maupun organisasi, serta menghindari perilaku-perilaku yang dapat merugikan rekan kerja atau terhadap suatu organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*); karyawan dengan komitmen kontinuen yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*); sedangkan karyawan yang memiliki komitmen normatif yang kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukannya (*ought to*). Karyawan yang merasa mendapat dukungan dari organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed-back*), dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship. Ini berarti komitmen organisasional mempunyai pengaruh terhadap OCB.

Untuk variabel kecerdasan emosional, terlihat bahwa pengaruh kecerdasan emosional terhadap OCB pegawai sebesar 6,2%, walaupun tidak termasuk persentase yang cukup besar namun variabel ini cukup memiliki pengaruh terhadap OCB pegawai. Setiap individu dalam suatu organisasi yang memiliki emosi baik, cenderung memiliki kemauan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya, seperti yang dinyatakan oleh Goleman (2000). Kecerdasan emosional merujuk pada kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi dengan baik serta dalam membina hubungan dengan orang lain. Kerangka kerja kecerdasan emosional adalah kesadaran diri, pengaturan, motivasi, empati dan ketrampilan sosial.

Berdasarkan hasil pengujian, dapat dilihat bahwa secara simultan komitmen organisasional dan kecerdasan emosional berpengaruh terhadap OCB pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku sebesar 53,4%. Sisanya yaitu sebesar 46,6% merupakan pengaruh yang datang dari faktor-faktor lain. Hal ini ditunjukkan oleh hasil perhitungan dengan analisis jalur (*path analysis*) dari uji F dengan nilai sebesar 29,755 yang signifikan pada tingkat  $\alpha = 0,05$  dan positif sehingga terdapat hubungan yang positif terhadap OCB.

Dengan demikian, maka komitmen organisasional dan kecerdasan emosional memiliki pengaruh terhadap OCB pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku, baik secara parsial maupun secara simultan.

## 5. SIMPULAN

1. Komitmen organisasional berpengaruh secara parsial terhadap OCB pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 31,01% dengan arah yang positif, artinya semakin tinggi tingkat komitmen organisasional yang dimiliki akan memberikan dampak yang kuat/tinggi dalam meningkatkan OCB pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku.
2. Kecerdasan emosional berpengaruh secara parsial terhadap OCB pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 6,2% dengan arah yang positif, artinya semakin baik tingkat kecerdasan emosional, dimana akan memberikan dampak yang baik dalam meningkatkan OCB pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Maluku.
3. Pengaruh variabel eksogen (Tingkat Komitmen Organisasional dan Kecerdasan Emosional) terhadap perubahan variabel endogen (Tingkat OCB) adalah sebesar 53,4%. Hal ini terlihat dari besarnya koefisien determinasinya menunjukkan nilai sebesar 0,534%, sedangkan sisanya sebesar 46,6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustian & Ginanjar, A. 2005. *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual ESQ Emotional Spiritual Quotient. The ESQ Way 165, 1 Ihsan, 6 Rukun Iman dan 5 Rukun Islam*. Jakarta: Penerbit Aga.
- Boyatzis, R., Goleman, D & Rhee, K. 2000. *Clustering Competence In Emotional Intelligence: Insights From The Emotional Competence Inventory (ECI)*. In R. Bar-On and J.D.A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eflina P.D & Seniati A.N.L. 2004. *Pengaruh kepribadian dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Citizenship Karyawan*, Makara, Sosial Humaniora, vol.8,no.3,pp:105-111.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., and Donelly JR, James H., (1998). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. (Alih bahasa: Nunuk Adiarni), Edisi Kedelapan, Jakarta : Binarupa Aksara.
- Goleman, D. 2000. *Working With Emotional Intellegent*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Goleman, D. 2002. *Emotional Intelligence* (Terjemahan). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Luthans F. 2008. *Organizational Behavior*. Eleventh Edition. McGraw-Hill.

- Mathis R.L. & Jackson J.H. 2006. *Human Resources Management*. Edisi 10. Penerbit Salemba Empat.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuans, and Normative Commitment to The Organization : A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Qonsequences. *Journal of Vocational Behavior*. (61): 20-52.
- McShane & Glinov. 2010. *Organizational Behavior, Emerging Knowledge and Practice for the Real World*. Fifth Edition. McGraw-Hill.
- Podsakoff P. M & MacKenzie S. B. 2000. *Organizational Citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. *Journal of Management*, 26: 513-563.
- Robbins S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. PT Indeks, Kelompok Gramedia.
- Robbins S.P & Judge T.A. 2009. *Organizational Behavior*. 13<sup>th</sup> Edition. Pearson Prentice-Hall.
- Sanjaya, F. 2012. Peran Moderasi Kecerdasan Emosi pada Stres Kerja. *Jurnal Dinamika Manajemen*. 3 (2):155-163.
- Wong, C. S., Wong, P. M & Law, K. S. 2005. *The interaction effect of emotional intelligence and emotional labor on job satisfaction: A test of Holland's classification of occupations*. In C. E. J. Härtel, W. J. Zerbe, & N. M. Ashkanasy (Eds.), *Emotions in Organizational Behavior*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.